



**Управление эффективностью персонала:
как это делать правильно?**

Международные тенденции в области управления эффективностью персонала

Условия цифровой трансформации, быстро меняющейся среды, а также появление новых поколений сотрудников требуют введения новых принципов управления персоналом. В последние годы ожидания в отношении модели управления эффективностью значительно изменились как со стороны руководителей, так и рядовых сотрудников. Традиционный подход к управлению эффективностью, предусматривающий постановку задач на год, проведение анализа каждые полгода, формализованное планирование развития и обучения персонала и ежегодный мониторинг и оценку результатов сотрудников, постепенно теряет свою актуальность на фоне всеобщей диджитализации и ускорения процессов.

По результатам исследования «Global Human Capital Trends – 2017»¹, трансформация модели управления эффективностью стала одним из ключевых приоритетов для руководителей. Руководство хочет видеть в организации простую в использовании систему, позволяющую эффективно управлять производительностью сотрудников в динамично меняющихся условиях с высоким уровнем неопределенности. Ожидания сотрудников также изменились: представители поколения Y высоко ценят своевременную обратную связь и готовность к открытому диалогу со стороны руководства, а также приветствуют применение цифровых и мобильных инструментов для выполнения совместной работы и взаимодействия в режиме реального времени (согласно итогам исследования «Поколение Y — 2017», проведенного среди молодых специалистов).

¹ «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом 2017 года»

Принципы непрерывного управления эффективностью персонала

В ответ на изменившиеся потребности бизнеса на смену традиционному подходу приходит непрерывное управление эффективностью (Continuous Performance Management — CPM), которое отличают четыре ключевых принципа:

- **пересмотр процесса и его упрощение, а именно сокращение административной нагрузки:** акцент смещается от формального, стандартизированного механизма осуществления контроля за исполнением задач к стимулированию сотрудников выполнять задачи и достигать цели в будущем;
- **изменение процесса постановки целей, т. е. более частое проведение оценки результатов и пересмотр целей/задач на ближайшее будущее:** гибкая система, предоставляющая возможность ставить цели и задачи, наиболее значимые в данный момент, а также актуализировать их на год и отслеживать процесс выполнения в режиме реального времени;
- **регулярный мониторинг результатов работы сотрудников; изменение тем обсуждений и частоты проведения мониторинга:** стимулирование взаимодействия руководителей со своими сотрудниками на основе принципов поддерживающего и коллаборативного лидерства, направленного на развитие сотрудников, выявление их сильных сторон и предоставление регулярной обратной связи, а также рекомендаций не только в рамках постановки задач, но и в рамках возможностей развития и пожеланий сотрудников;
- **тестирование и пилотирование вместо применения подхода «большого взрыва» к изменению процесса:** итеративное внедрение и доработка системы, подбор комбинации элементов подхода, наиболее эффективной для каждой конкретной организации.

Безусловно, реализация современных систем невозможна без применения цифровых и мобильных решений. Процесс непрерывного управления эффективностью персонала поддерживается простым в использовании инструментом проведения регулярных обзоров эффективности и коротких пульс-опросов в течение года, а итоговая оценка результативности сотрудников основывается на показателях автоматизированной аналитики HR-данных, что позволяет повысить объективность годовой оценки и значительно упростить процесс подведения итогов.

Исследование процесса управления эффективностью персонала в России

Непрерывное управление эффективностью персонала приобретает широкую популярность не только на международном, но и на российском рынке.

В сентябре 2017 года компания «Делойт» в СНГ провела исследование², посвященное процессу непрерывного управления эффективностью сотрудников в российских организациях. По результатам исследования, **45%** из опрошенных компаний уже внедрили процесс непрерывного управления эффективностью персонала, а среди тех компаний, которые еще придерживаются традиционного подхода, больше половины (**66%**) собираются сделать это в ближайшее время.

По нашим данным, более **80%** опрошенных заявили о готовности организаций отказаться от традиционного годового цикла постановки целей и оценки эффективности сотрудников в пользу системы непрерывного управления.

Подавляющее большинство опрошенных считает, что непрерывное управление эффективностью позволяет лучше отслеживать выполнение поставленных целей и повысить общую производительность сотрудников. Более 60% респондентов считают, что с помощью CRM можно оценивать результаты более объективно, а также своевременно актуализировать цели. Половина участников опроса ожидают более эффективной работы с персоналом и экономии времени сотрудников и руководителей по сравнению с традиционным подходом постановки целей и оценки результативности.

При выборе инструмента для поддержки непрерывного управления эффективностью персонала заинтересованные компании отдают предпочтение гибким решениям, которые можно адаптировать в зависимости от отраслевой принадлежности и требования организации, а также интегрировать с уже существующими ИТ-системами и базами данных. Также компании обращают большое внимание на стоимость решений, комплекс функциональных



² В опросе приняли участие респонденты из крупных российских и международных компаний, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации.

Управление эффективностью персонала: как это делать правильно?

возможностей, условия хранения и обработки персональных данных, а также возможность использования инструмента на мобильных устройствах, включая наличие мобильных приложений.

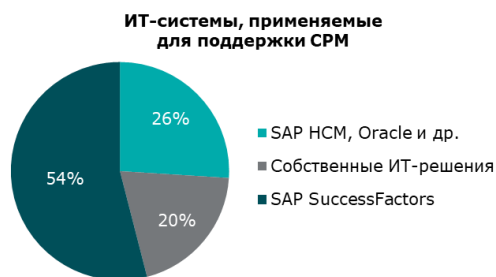
Что касается компаний, которые уже внедрили CPM, их представители отмечают необходимость установления более прозрачной связи результатов CPM с мотивацией и развитием сотрудников, а также дальнейшей автоматизации и расширения поддержки этапов процесса с помощью цифровых и мобильных технологий.

На данный момент уже **33%** респондентов сообщили о том, что их компании используют мобильные решения для управления эффективностью персонала.

Что предлагают поставщики?

На российском рынке наиболее известны CPM-решения таких компаний, как SAP SuccessFactors и Oracle. Более 70% опрошенных отметили, что знают о данных CPM-инструментах. Несколько менее популярны, но также знакомы значительной части аудитории решения, поставляемые SAP (SAP HCM), Workday и Mirapolis.

Среди компаний, которые уже применяют CPM в России, **54%** остановили свой выбор на **SAP SuccessFactors**, **26%** используют модули SAP HCM, Oracle и других общеизвестных систем, а **20%** — собственные ИТ-разработки.



Таким образом, большинство респондентов из России отдают предпочтение интегрированным решениям, которые поддерживают полный цикл по управлению персоналом, а непрерывное управление эффективностью осуществляется на базе одного из модулей.

Среди компаний, внедривших процесс непрерывного управления эффективностью, **93%** респондентов отмечают, что CPM используется для оперативной постановки целей сотрудников, а оценка результатов связана с системой мотивации и премирования. При этом **46%** подтвердили, что обратная связь сотрудника влияет на финальный результат при проведении оценки.

Один из принципов CPM заключается в смещении акцента с контролирующей и оценочной функции на мотивацию и выявление и развитие сильных сторон каждого сотрудника. Так, **67%** опрошенных ассоциируют систему CPM с обучением и развитием сотрудников. Индивидуальный подход и поддержка руководства в рамках CPM позволяют направить ресурсы внутренней мотивации сотрудников на достижение целей компании: **33%** опрошенных уже отметили положительное влияние внедрения подхода CPM на уровень вовлеченности.

Консультанты компании «Делойт» в СНГ проанализировали ИТ-решения, поддерживающие непрерывное управление эффективностью персонала, и сравнили полноту их функционала по трем ключевым областям: постановка целей и управление результативностью, организация наставничества и обратной связи,

технические возможности. Инструменты SAP SuccessFactors, BetterWorks, Workday, Workboard, Oracle, SAP HCM, 7Geese, Mirapolis, Reflektive, Zugata, SABA+Halogen и Cornerstone были оценены по более чем 20 критериям и сопоставлены между собой в двух категориях — интегрированные и специализированные CPM-решения.

Сравнительный анализ интегрированных CPM-решений

Функциональная область анализа	Поставщики решений					
	Cornerstone	Workday	SuccessFactors	Halogen	Oracle	Mirapolis
Постановка целей и управление результативностью						
Организация наставничества и обратной связи						
Технические возможности						
Итоговая оценка						

По оценке «Делойта», наиболее полным функционалом в части реализации CPM обладает SAP SuccessFactors, которое обеспечивает широкие технические возможности и всестороннюю поддержку как процессу постановки и мониторинга статуса исполнения целей, так и работе по развитию сотрудников. Решения Workday и Oracle менее универсальны, но также предоставляют достаточные возможности для гибкой постановки и каскадирования целей, а также планирования индивидуального развития сотрудников. При этом для развития сотрудников Workday предлагает функционал коучинг-рекомендаций, а в Oracle реализована возможность сбора отзывов от коллег в рамках метода оценки «360°».

Сравнительный анализ специализированных CPM-решений

Функциональная область анализа	Поставщики решений				
	Better-Works	7Geese	Reflektive	Workboard	Zugata
Постановка целей и управление результативностью					
Организация наставничества и обратной связи					
Технические возможности					
Итоговая оценка					

Специализированные CPM-решения отличают простота настройки и внедрения инструментов, гибкость и широкие возможности кастомизации, более низкая стоимость (от 6 долл. США за пользователя). Примерами таких решений могут

Управление эффективностью персонала: как это делать правильно?

служить BetterWorks, Workboard, 7Geese, Reflektive, Zugata. Некоторые из них созданы опытными гейм-дизайнерами ³, поэтому обладают интуитивно понятным и легким в использовании интерфейсом, а также передовыми возможностями аналитики.

Все представленные инструменты обеспечивают гибкость процесса постановки целей (включая каскадирование) и контроль за результатами, однако каждый из них имеет свои преимущества. Например, BetterWorks специализируется на работе с сотрудниками, а также организации системы наставничества и предоставления обратной связи. Workboard создан в первую очередь для постановки целей и онлайн-мониторинга статуса работы сотрудников, а Reflektive в равной степени поддерживает оба направления, но предоставляет меньше возможностей для интеграции с другими ИТ-системами. Zugata позволяет получать отзывы о работе сотрудника у его коллег без его непосредственного участия, а Reflektive и BetterWorks могут быть интегрированы с Outlook и Salesforce.

В целом наиболее эффективными продуктами среди специализированных CPM-решений с точки зрения широты возможностей являются BetterWorks, 7Gees и Reflektive (на основании результатов сравнительного анализа по совокупности критериев).

³ HR Technology Disruptions for 2018, Bersin by Deloitte, 2017 год



deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.